Micrologic Microfiche Collection
Resolution Chart

Copyright

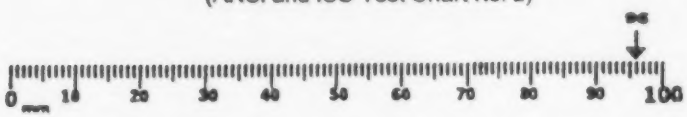
Copyright for the ***contents*** of this microfiche is held by the publisher of the original document. Please contact the original publisher for guidance in all copyright matters. Copyright in this ***microfiche edition*** is held by Micromedia Limited.

Quality of the Microfiche Reproduction

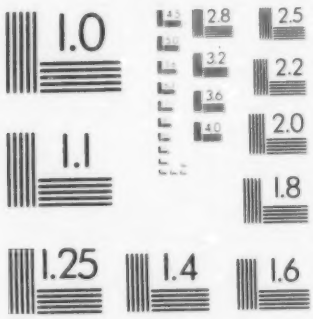
Micromedia Limited maintains the highest standards for micrographic reproduction. Attempts are made to obtain the best quality print version to microfilm. However, there are some printing styles, colours and graphic layout styles (including maps, graphs and tables) which do not reproduce well. Because of the value of the original document, Micromedia has filmed it recognizing that it may not be as easy to read as the original document.

Some pages have been filmed twice to improve the clarity of the reproduction. Consult both reproductions to ensure that all of the original text is read.

Microcopy Resolution Test Chart
National Bureau of Standards
Standard Reference Material 1010a
(ANSI and ISO Test Chart No. 2)



PM-1 3½"x4" PHOTOGRAPHIC MICROCOPY TARGET
NBS 1010a ANSI/ISO #2 EQUIVALENT



MS109

NATIONAL MICROGRAPHICS ASSOCIATION

24x

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street, Toronto, ON M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161

Collection MICROLOG sur Micromédia
Tableau de résolution

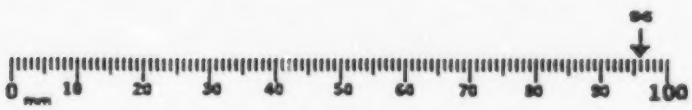
Droits d'auteurs

Les droits d'auteurs du conenu de cette microfiche sont détenus par l'éditeur du document original. Veuillez communiquer avec celui-ci pour obtenir des renseignements sur tout ce qui touche les droits d'auteurs. Les droits d'auteurs de cette édition sur microfiche sont détenus par Micromédia Limitée.

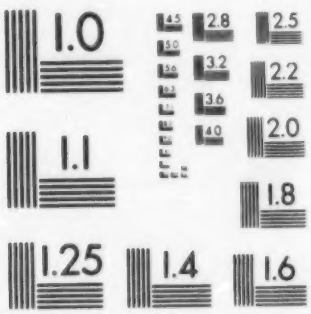
Qualité de reproduction sur microfiche

Micromédia Limitée maintient les normes de reproduction micrographique les plus élevées. Elle fait tout son possible pour obtenir la version sur papier à reproduire sur microfiche de la meilleure qualité possible. Cependant, certains styles d'imprimerie, de couleurs et de style de mise en page graphique (incluant des cartes, des grahiques et des tableaux) se reproduisent mal. En raison de la valeur du document original, Micromédia l'a reproduit tout en reconnaissant qu'il ne sera peut-être pas aussi lisable que le document original.

Tableau de résolution micrographique
National Bureau of Standards
Standard Reference Material 1010a
(ANSI and ISO Test Chart No. 2)



PM-1 3½"x4" PHOTOGRAPHIC MICROCOPY TARGET
NBS 1010a ANSI/ISO #2 EQUIVALENT



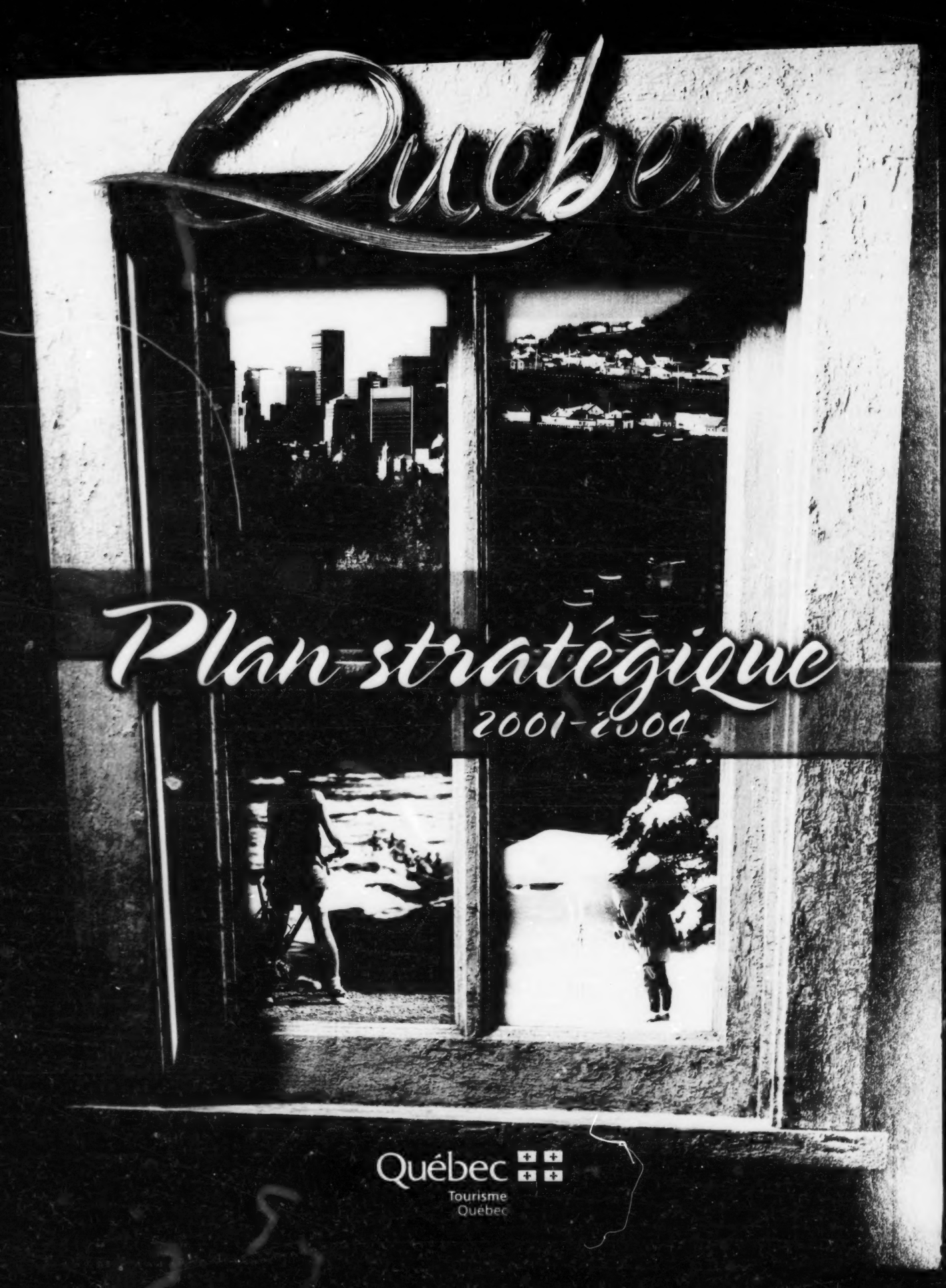
MS109

24x

NATIONAL MICROGRAPHICS ASSOCIATION

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street, Toronto, ON M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161


Québec
Plan stratégique
2001-2004
Québec
Tourisme
Québec

102-00146/

Plan stratégique 2001-2004

Québec
Tourisme
Québec

Recherche et rédaction
Direction de la planification stratégique

Édition
Direction des relations publiques et des communications

Conception visuelle
Triomphe marketing et communication

Photos
Jean-Guy Lavoie, Linda Turgeon, Michel Dompierre et Robin Edgar / ©Tourisme Québec

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2001
ISBN : 2-550-37371-5
©Tourisme Québec, 2001

1. Mission

La mission de Tourisme Québec consiste à favoriser l'essor de l'industrie touristique du Québec. Pour remplir cette mission, Tourisme Québec concentre ses ressources et ses efforts sur trois mandats stratégiques et sur les activités qui en découlent.

Orienter et concerter l'action gouvernementale et privée en matière de tourisme

Leader gouvernemental en matière de tourisme, Tourisme Québec a le mandat de rallier tous les acteurs publics et privés, qui désirent s'associer au développement de l'industrie touristique, vers une vision commune et des stratégies concertées qui permettront d'assurer la croissance de cette industrie. En ce sens, les activités de Tourisme Québec s'attachent aux priorités suivantes :

- développer la connaissance touristique et l'information de gestion ;
- élaborer et mettre en œuvre des politiques, plans d'action et programmes ;
- fournir une expertise touristique aux partenaires publics et privés.

Susciter et soutenir le développement de l'offre touristique

Tourisme Québec travaille à développer une offre touristique qui répond aux attentes des clientèles et qui reflète les valeurs de la société québécoise. Dans le cadre de ce deuxième mandat, Tourisme Québec pose les gestes concrets suivants :

- cibler et structurer les occasions de développement de l'offre ;
- soutenir et accompagner les initiatives de développement de l'offre ;
- promouvoir la qualité des services touristiques.

Assurer la mise en marché du Québec et de ses expériences touristiques

Enfin, Tourisme Québec doit faire connaître l'offre touristique québécoise aux clientèles issues des marchés prioritaires pour les inciter à visiter le Québec. À cette fin, Tourisme Québec réalise des activités dans les champs d'activités suivants :

- soutenir la commercialisation des expériences touristiques ;
- promouvoir le Québec comme destination touristique ;
- faciliter la consommation des expériences touristiques.

Cette mission et ces mandats stratégiques convergent vers un seul objectif : augmenter les recettes touristiques du Québec.

Les leviers d'intervention de Tourisme Québec s'appuient sur six grands produits et services* :

- le positionnement et la commercialisation du Québec,
- le soutien financier à l'industrie touristique,

* En voie d'actualisation

- le renseignement touristique,
- l'encadrement réglementaire,
- le soutien technique et l'expertise-conseil,
- les travaux d'orientation.

Les actions de Tourisme Québec visent particulièrement l'industrie touristique et les touristes. Or, l'intérêt pour le tourisme s'est considérablement développé tant de la part des acteurs privés que des acteurs institutionnels, et ce, à tous les paliers (national, régional, local). La multiplication des acteurs fait en sorte que Tourisme Québec est interpelé de façon croissante.

Les principaux partenaires de Tourisme Québec sont :

- les associations touristiques régionales, partenaires régionaux privilégiés en matière de promotion touristique ;
- les associations sectorielles actives dans divers projets de commercialisation et de développement de l'offre ;
- les entreprises touristiques, parties prenantes de nombreux projets de mise en marché ainsi que de développement de produits ;
- les réseaux de distribution québécois et étrangers, partenaires promotionnels de premier ordre sur les marchés internationaux ;
- les organismes publics qui soutiennent le développement des secteurs et services reliés au tourisme (par exemple : Société des établissements de plein air du Québec, ministère de la Culture et des Communications, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, Société de la faune et des parcs du Québec, Investissement Québec, Institut du tourisme et d'hôtellerie du Québec, ministère des Relations internationales, etc.) ;
- la Commission canadienne du tourisme et les autres provinces canadiennes pour la réalisation de certaines activités promotionnelles sur les marchés internationaux ;
- les destinations étrangères (France, Belgique, Pennsylvanie), signataires d'ententes de coopération internationale ;
- Bell, partenaire privé dans le fonctionnement du centre d'affaires électroniques Bonjour Québec.com.

2. État de la situation

Certains dossiers inscrits dans la planification stratégique des années antérieures ont évolué de façon très positive. C'est le cas de l'allègement réglementaire, législatif et administratif dans l'industrie touristique. Au printemps 2000, le Conseil des ministres a ainsi donné son aval aux propositions d'allègements de la Loi et du Règlement sur les établissements touristiques.

Ces propositions impliquent notamment l'abrogation du permis d'hébergement à compter de l'exercice 2001-2002. Compte tenu du succès des systèmes volontaires de classification des établissements d'hébergement (taux d'adhésion des hôtels et résidences de tourisme : 79 %, des gîte : 93 %) qui ont été mis en place en 1997 et en 1998, la décision du Conseil des ministres prévoit la disparition du permis d'hébergement et son remplacement par une attestation ministérielle de classification obligatoire.

Il a également été décidé d'abroger le permis des bureaux d'information touristique (BIT). Cette déréglementation s'inscrit dans le contexte où les partenaires concernés ont accepté de se donner une politique d'accueil et d'information touristique intégrant un programme d'accréditation et de certification des BIT.

Le Conseil des ministres a par la même occasion reconnu la responsabilité du ministre délégué au Tourisme quant à la qualité de l'offre touristique au Québec. À l'occasion du budget 2000-2001, le gouvernement du Québec a accordé à Tourisme Québec une enveloppe supplémentaire de 3 millions de dollars pour la poursuite des travaux d'implantation du programme de qualité. Cela lui permettra d'assumer ses responsabilités autrement que par une approche réglementaire.

Le site de Bonjour Québec.com a été lancé à l'automne 2000. Tourisme Québec et Bell y investiront chacun 15 millions de dollars sur une période de sept ans. Plusieurs services sont déjà en exploitation tels que le système téléphonique, l'envoi de documents, la banque de renseignements touristiques informatisée et la réservation. Un contrat particulier pour la protection des renseignements personnels a été approuvé par la Commission d'accès à l'information.

Les manifestations touristiques constituent l'un des traits distinctifs de l'offre touristique québécoise. En réponse au défi que représente toujours le financement des manifestations, le gouvernement du Québec a versé, en mars 2000, à la Société des événements majeurs internationaux du Québec, un budget de fonctionnement de 30 millions $ répartis sur trois ans. Ce montant lui a été octroyé pour favoriser le renouvellement et le développement de manifestations internationales, pour réaliser des activités de promotion sur les marchés internationaux et pour susciter la création de nouvelles manifestations internationales au Québec.

Enfin, un important document d'orientation, réalisé en collaboration avec un groupe de travail issu du Forum permanent de l'industrie touristique, a été rendu public en novembre 2000. Il s'agit de la publication *Stratégie de marketing touristique 2000-2005* qui propose de raffiner considérablement les approches de marketing et de promouvoir un véritable partenariat d'affaires public et privé.

3. Contexte et enjeux

Le contexte, les enjeux et les orientations de ce plan stratégique découlent de la politique gouvernementale de développement touristique adoptée en avril 1998. Ils ont cependant été actualisés en raison des changements intervenus depuis et des orientations de la stratégie de marketing touristique 2000-2005.

3.1 Contexte externe

- *Les perspectives de croissance du tourisme dans le monde.* Sur le plan des retombées économiques, le tourisme est devenu, au cours de la décennie, la première industrie à l'échelle mondiale. De plus, c'est une industrie qui connaît une forte croissance, particulièrement en matière d'échanges touristiques entre les pays. Selon l'Organisation mondiale du tourisme, les arrivées touristiques internationales, qui s'élevaient à 625 millions en 1998, franchiront le cap du milliard en 2010.

- *La croissance du tourisme international au Québec.* La croissance de l'industrie touristique québécoise au cours des dernières années est surtout attribuable aux marchés internationaux. Les recettes touristiques internationales ont augmenté de 79 % de 1993 à 1999, en raison notamment de la forte croissance des marchés du Royaume-Uni, de l'Allemagne et du Japon ainsi que de l'excellente performance du tourisme de congrès. Cette situation a eu des effets bénéfiques sur le déficit touristique québécois ; il a chuté de 66 % de 1993 à 1999, passant de 1,2 milliard $ à 415 millions $. En 1999, le tourisme se classait au septième rang des exportations du Québec.
- *La baisse des voyages des Québécois aux États-Unis.* Malgré une légère augmentation du nombre de voyages des Québécois aux États-Unis entre 1998 et 1999, la croissance demeure négative (baisse de 10,3 % entre 1996 et 1999 des voyages des Québécois aux États-Unis). Plusieurs facteurs expliquent ce phénomène : le taux de change avantageux entre les devises canadienne et américaine, les stratégies de marketing pour inciter les touristes québécois à découvrir le Québec ainsi que le renouvellement de l'offre touristique québécoise. L'industrie touristique doit profiter de cette occasion pour récupérer et fidéliser cette clientèle.
- *La baisse de la valeur du dollar canadien par rapport à la devise américaine.* En 1998, le dollar canadien a atteint son plus bas niveau de l'histoire par rapport au dollar américain rendant la destination québécoise extrêmement avantageuse pour les Américains. Or, cette situation prévalait encore en 1999 (1 $ US = 1,49 $ CA).
- *Le renouvellement de l'offre touristique.* Ce renouvellement se vérifie à Montréal (casino, expansion des manifestations estivales), à Québec (centre des congrès, Parc des Chutes-Montmorency, renouvellement des manifestations estivales et hivernales) et à l'extérieur des grands centres, où plusieurs attraits nouveaux visant les clientèles internationales se sont établis (Station Mont-Tremblant).
- *L'intérêt croissant des régions pour le tourisme.* Le tourisme est au cœur de plusieurs stratégies régionales de développement économique. On assiste en fait à un élargissement constant du réseau d'appui économique au développement de l'offre touristique, mettant en relation des partenaires non traditionnels et gouvernementaux. En matière de promotion touristique depuis 1993, ce sont principalement les partenaires touristiques régionaux et locaux qui ont augmenté leurs investissements aussi bien sur le marché domestique que sur les marchés internationaux. Cela a été rendu possible grâce à l'adoption par le gouvernement du Québec du projet de loi 76 qui, d'une part, réserve les revenus de la taxe spécifique sur l'hébergement à la promotion touristique et, d'autre part, les transfère aux régions participantes.
- *Le professionnalisme accru de l'industrie touristique.* Plusieurs faits attestent que l'industrie touristique québécoise est mieux outillée pour affronter la concurrence internationale : la création accrue de forfaits, un « réseautage » amélioré grâce à un plus grand nombre de bannières commerciales, une intervention plus structurée en matière de formation de la main-d'œuvre par l'entremise du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, etc.

3.2 Contexte interne

Tourisme Québec a entrepris en 1998, une démarche de réévaluation de ses mandats, produits et services dans le but de canaliser les ressources humaines et financières vers les activités qui présentent la plus forte valeur ajoutée pour l'industrie. Il mettra principalement l'accent sur :

- la production et la diffusion du savoir stratégique, tant à l'interne qu'à l'externe (veille stratégique) ;
- le démarchage et la recherche d'occasions de développement de l'offre ;
- la promotion de la qualité des services touristiques ;
- l'harmonisation entre le développement de l'offre et la mise en marché des expériences touristiques ;
- la coordination de la concertation avec les partenaires et les clientèles externes.

Tourisme Québec jouit de plus d'un budget d'intervention consolidé. L'abolition récente du remboursement de la TVQ aux visiteurs étrangers et le transfert à Tourisme Québec des revenus ainsi générés permettra de consolider son budget de base (25 millions de dollars par année).

Enfin, depuis 1998, Tourisme Québec a adopté de nouvelles façons de faire pour mieux répondre aux besoins des clientèles.

Dans le domaine des renseignements touristiques, Tourisme Québec s'est associé avec Bell pour la mise en place de Bonjour Québec.com. Cette initiative permet d'améliorer les services de renseignement touristique de Tourisme Québec et, surtout, de les adapter à la demande croissante pour le commerce électronique.

Une entente a également été conclue avec la Corporation des services aux établissements touristiques du Québec (CSETQ) pour la gestion des programmes de classification de l'hébergement touristique.

En appui à son propre réseau interne de veille, Tourisme Québec s'associera avec la Chaire de tourisme de l'UQAM et un groupe de partenaires de l'industrie pour mettre en place le Réseau externe de veille en tourisme. Ces deux initiatives complémentaires doteront l'industrie touristique d'un système structuré de gestion de l'information stratégique nécessaire à son développement et à sa croissance.

3.3 Enjeux (défis, perspectives d'avenir, préoccupations majeures)

- *La connaissance des clients.* La connaissance des clientèles (par exemple : attentes, comportements, satisfaction à l'égard de leur séjour au Québec, etc.) reste à parfaire. La mise en place d'un système intégré d'intelligence touristique est essentielle dans un contexte où les clientèles changent (segmentation accrue, vieillissement, fragmentation des vacances, etc.) et la concurrence s'intensifie.
- *La qualité des services touristiques.* Les clientèles touristiques sont davantage exigeantes, car elles voyagent de plus en plus et sont en mesure de comparer les destinations les unes par rapport aux autres. Or, le Québec dispose maintenant d'une longueur d'avance vis-à-vis de la concurrence grâce au programme de qualité.
- *La présence d'une masse suffisante d'attraits de calibre international.* Le degré de variété et de concentration des attraits touristiques laissent à désirer. De plus, certaines infrastructures touristiques ont de grandes difficultés à affronter la concurrence. La décision du gouvernement d'agrandir le Palais des congrès de Montréal s'inscrit dans cette réalité.
- *L'exploitation du marché américain.* De 1990 à 1997, le nombre de touristes américains ayant voyagé au Québec a stagné. Les deux dernières années ont toutefois connu une croissance vigoureuse de cette clientèle, ce qui a permis d'améliorer le bilan global des neuf dernières années (croissance de 18 % des visites-province). La partie est toutefois loin d'être gagnée pour attirer le premier marché émetteur de touristes au monde.
- *La diversification des marchés d'outre-mer.* Entre 1993 et 1998, la croissance du volume total des touristes du Royaume-Uni, de l'Allemagne et du Japon a été aussi forte que celle des touristes français. La part de l'Asie-Pacifique par rapport à l'Europe est en hausse principalement grâce aux voyages d'affaires et de congrès (150 % d'augmentation entre 1993 et 1998). Certaines contraintes risquent toutefois d'entraver la diversification des marchés d'outre-mer. Ainsi, la desserte aérienne directe est inadéquate entre plusieurs marchés et le Québec, et le nombre de sièges disponibles en haute saison est insuffisant. De plus, l'insuffisance de l'offre et de la qualité des services de transport par autocar, durant certaines périodes de l'année, handicape l'expansion du secteur des voyages organisés.

- *L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) pour commercialiser et promouvoir les produits touristiques.* Les nouvelles technologies de l'information trouvent dans le tourisme un champ d'application commercial privilégié. Au cours des prochaines années, ces nouvelles technologies joueront un rôle très important dans la promotion et la commercialisation des produits touristiques. Elles donneront aux consommateurs un accès beaucoup plus direct aux exploitants.
- *L'allongement de la saison touristique.* Même si l'accroissement des clientèles internationales a permis à l'hiver et, surtout, à l'automne de générer des gains, l'été demeure la principale saison touristique au Québec. Cette situation touche la rentabilité et la stabilité des entreprises, particulièrement dans les régions qui accueillent peu de clientèles d'affaires, et elle contribue, dans une certaine mesure, à la précarité de l'emploi. Elle constitue un frein au développeme nt d'entreprises de taille internationale ainsi qu'à la création d'emplois stables et de qualité dans l'industrie touristique.
- *La mise en valeur du potentiel écotouristique du Québec.* Le Québec doit davantage mettre en valeur ses ressources touristiques liées à la nature. Ce constat s'applique notamment au domaine public (réseau des parcs, réserves fauniques, terres publiques), aux innombrables plans d'eau et au patrimoine culturel qui, malgré son unicité en Amérique du Nord, est encore sous-exploité. De plus, la pollution visuelle, la banalisation et la détérioration des paysages ainsi que l'exploitation touristique parfois trop intensive de certains sites menacent la pérennité des patrimoines culturel et naturel du Québec. Or, les expériences écotouristiques sont de plus en plus prisées par les clientèles touristiques internationales.
- *Le financement de l'industrie touristique.* Ce financement demeure fragile.
  - Au fédéral, la fin de l'Entente auxiliaire Canada-Québec sur le développement touristique entraîne un manque à gagner important pour l'industrie, qui ne peut plus compter sur cet outil pour appuyer ses initiatives. De plus, le Québec a peu de prise pour orienter vers ses priorités les programmes de la Commission canadienne du tourisme et ceux des autres agences fédérales comme Développement économique Canada.
  - Au gouvernement du Québec, l'ajustement des programmes aux nouveaux besoins de l'industrie est à améliorer.
  - À l'instar de Montréal et de Laval, la région touristique de Québec vient d'adhérer à la taxe spécifique sur l'hébergement (2$ par nuitée). Cette décision aura certainement un impact positif sur les autres régions. Toutefois, le faible nombre de régions qui y adhèrent jusqu'à maintenant entrave le financement du tourisme régional.
  - En dépit de la création récente de la Société des événements majeurs internationaux du Québec (SEMIQ), un certain nombre de manifestations touristiques demeurent fragiles. C'est notamment le cas des petites manifestations touristiques qui n'ont pas encore d'envergure internationale.
  - Les entreprises et les organismes touristiques sans but lucratif (OSBL) font face à un problème d'accès au capital, car elles sont perçues par les institutions financières comme une clientèle à risque (petite taille des entreprises, statut d'OSBL, caractère saisonnier des opérations, précarité des revenus, etc.).

La concertation. Même si le partenariat promotionnel est en plein essor, il y a place pour une meilleure cohésion des interventions et une définition plus précise des rôles de chacun.

- La concertation entre les associations touristiques régionales et sectorielles est trop faible, malgré des progrès réels (par exemple : Québec Maritime).
- Particulièrement depuis 1999, les campagnes publicitaires de Tourisme Québec et des associations touristiques régionales sur le marché québécois ont été mieux intégrées. La visibilité des différents produits d'appel reste néanmoins à améliorer alors que les efforts de marketing continuent à porter principalement sur la promotion des régions touristiques.
- À l'échelle gouvernementale, Tourisme Québec se positionne comme le chef de file en tourisme et il entend jouer un rôle actif à cet égard.

- *L'intensification de la concurrence.* En 1995, Tourisme Québec était le seul grand intervenant sur le marché québécois. À l'été 2000, la Commission canadienne du tourisme (CCT) et quatre provinces (Nouveau-Brunswick, Ontario, Nouvelle-Écosse, Île-du-Prince-Édouard) ont aussi sollicité la clientèle québécoise. Il en est de même pour certains états américains tels que New York et la Louisiane. L'Ontario dispose d'un budget annuel de promotion de 30 millions de dollars depuis 1998, et le budget des états américains en matière de tourisme s'est accru de 13% en 1999-2000 par rapport à l'année précédente.
- *Le service aux clientèles.* La Loi sur l'administration publique qui vise à améliorer le service aux citoyens a été sanctionnée en mai 2000. Elle propose un nouveau cadre de gestion axé sur les résultats à atteindre aussi bien que sur les règles à suivre, qui devrait rendre l'administration publique plus simple, plus rapide et plus efficace. Malgré les progrès accomplis ces dernières années, Tourisme Québec devra, pour réussir à implanter ce nouveau cadre, continuer de réunir différentes conditions.

4. Orientations, axes d'intervention et objectifs

ORIENTATION STRATÉGIQUE :
POURSUIVRE LE VIRAGE-CLIENT

Les destinations touristiques internationales qui se distingueront sont celles qui auront su répondre aux attentes des consommateurs. Face à des clientèles de plus en plus segmentées et exigeantes sur le rapport qualité/prix, le Québec doit cibler davantage ses marchés, rehausser la qualité de ses produits et services, mesurer le degré de satisfaction des touristes qui voyagent au Québec et proposer des expériences touristiques mémorables.

Axe d'intervention: Favoriser une meilleure connaissance des clientèles touristiques

Objectif : *Accroître l'information stratégique disponible sur les marchés, les régions, les produits et les clientèles*

La connaissance des clientèles issues des marchés touristiques visés est un outil indispensable pour Tourisme Québec et l'industrie touristique québécoise. Les besoins des clientèles, leurs champs d'intérêt et comportements sont autant d'aspects à approfondir. Cette information stratégique est nécessaire pour assurer la compétitivité des entreprises touristiques québécoises sur les marchés touristiques prioritaires, qui font l'objet d'une vive sollicitation.

Axe d'intervention : Accentuer et mettre en valeur la qualité des produits et services touristiques

Objectif : *Susciter l'adhésion des entreprises des différents secteurs touristiques au programme de qualité*

Tourisme Québec a entrepris d'amener tous les secteurs de l'industrie touristique à se donner une démarche et des normes de qualité de calibre international, de façon à améliorer la compétitivité de l'industrie touristique. À échéance, il est prévu que ce programme soit géré et autofinancé par les associations sectorielles. L'objectif fixé qui consistait à inciter le plus grand nombre possible d'associations sectorielles

à adhérer à ce programme a été atteint puisque 13 d'entre elles l'ont fait. À la suite de l'adoption des normes générales et sectorielles de qualité, la deuxième phase d'implantation qui porte sur la certification des entreprises débutera en 2001-2002.

Objectif : *Adopter une politique d'accueil et de renseignements touristiques en concertation avec les acteurs du milieu*

Dans un souci de mieux encadrer le développement du réseau d'accueil et de renseignements touristiques et d'optimiser les sources de financement disponibles, la politique vise à assurer une plus grande stabilité du réseau d'accueil et à en améliorer la qualité.

La politique d'accueil et de renseignements touristiques vise également, de concert avec le ministère des Transports, à concevoir et à réaliser un plan d'amélioration de la qualité des haltes routières et à porter une attention particulière aux besoins d'information des touristes qui fréquentent ces lieux d'accueil.

Axe d'intervention : Soutenir le développement d'une offre touristique répondant aux attentes des clientèles internationales

Objectif : *Soutenir le développement et la réalisation de projets structurants*

Tourisme Québec soutiendra activement le renouvellement de l'offre touristique pour qu'elle réponde aux nouvelles attentes de la clientèle touristique internationale et renforce le caractère attractif de la destination.

Axe d'intervention : Favoriser le développement et la promotion des expériences touristiques en émergence

En matière de développement de l'offre touristique, la dernière décennie se caractérise par le raffermissement de la gamme des produits prioritaires. C'est ainsi que s'est vu confirmer le caractère international des grands produits d'appel (par exemple : séjour urbain, circuits, séjour de villégiature, le tourisme d'affaires et de congrès) et des autres produits basés sur une ressource ou une activité particulièrement originales (par exemple : ski alpin, chasse et pêche, motoneige et aventure).

La diversification de l'offre stimulée par la segmentation croissante des clientèles a entraîné l'apparition de nouvelles combinaisons de produits et d'activités telles que le séjour urbain hivernal, les escapades rattachées au séjour urbain, les activités de plein air d'hiver, etc. Ces expériences touristiques en émergence, qui sont suffisamment développées pour attirer des segments de clientèle intéressants, sont au nombre de huit.

Le tourisme hivernal

Objectif : *Augmenter la fréquentation touristique du Québec pendant l'hiver et, par le fait même, les retombées économiques qui en découlent*

Le Québec est une destination touristique nordique. Ses expériences touristiques hivernales défient toute concurrence. L'intensification des promotions hivernales a porté fruit sur les marchés européens aussi bien qu'américains. Une percée notable du tourisme d'hiver a été enregistrée sur le marché européen (croissance moyenne annuelle des visites-province entre 1993 et 1998 : 12 %). Le tourisme d'hiver est également en croissance sur le marché américain (2,9 %). Au cours des prochaines années, Tourisme Québec mettra l'accent sur le développement de l'offre et poursuivra la promotion des expériences touristiques hivernales afin d'améliorer la rentabilité des entreprises et de renforcer le caractère touristique distinctif du Québec.

L'écotourisme

Objectif : *Organiser l'offre et structurer la mise en marché en matière d'écotourisme*

Compte tenu de la popularité grandissante des activités ayant rapport à la nature auprès des clientèles internationales et de l'énorme potentiel des ressources québécoises en la matière, Tourisme Québec organisera le regroupement des partenaires afin d'élaborer et de mettre en œuvre une véritable stratégie de développement de l'écotourisme au Québec.

Le tourisme autochtone

Objectif: *Organiser l'offre et structurer la mise en marché en matière de tourisme autochtone*

Le tourisme autochtone constitue un produit de plus en plus prisé par les clientèles européennes. À cet effet, Tourisme Québec soutient financièrement et techniquement la Société touristique des autochtones du Québec (STAQ) dans le développement d'expériences authentiques, le renforcement du professionnalisme et la commercialisation sur les marchés étrangers.

Les croisières internationales

Objectif : *Augmenter la fréquentation des navires de croisières internationales sur le Saint-Laurent*

Le marché des croisières est l'un des marchés touristiques qui connaît la plus forte croissance à l'échelle mondiale. Le Québec, grâce au Saint-Laurent, s'avère une destination très recherchée par les navires de croisières. La popularité des croisières internationales qui se font dans l'axe du Saint-Laurent, malgré une baisse de 1991 à 1996, a enregistré une hausse importante ces dernières années. Tourisme Québec, en collaboration avec l'Association des croisières du Saint-Laurent, travaillera à accroître cet achalandage et, notamment, à étaler ce type de vacances.

Le nautisme

Objectif : *Organiser l'offre et structurer la mise en marché en matière de nautisme*

La publication *Guide de mise en valeur des plans d'eau* a mis en évidence le potentiel de développement de la navigation de plaisance dans le sud du Québec (par exemple: Saint-Laurent, Richelieu, Outaouais). Tourisme Québec poursuivra, avec les partenaires concernés (par exemple: Parcs Canada, Fédération de la voile du Québec, etc.), la démarche de planification du développement et de la mise en marché du nautisme.

Le cyclotourisme

Objectif : *Soutenir la commercialisation et le développement du cyclotourisme*

Le réseau de pistes cyclables au Québec est en pleine croissance. La Route verte, dont l'aménagement sera entièrement terminé en 2005, fera du Québec une destination cyclotouristique de premier choix en Amérique du Nord. La contribution de Tourisme Québec au développement de cette nouvelle activité portera à la fois sur l'intégration des services touristiques le long et à proximité de la Route verte (infrastructures d'accueil, hébergement, restauration, attraits, etc.) ainsi que sur la promotion et la mise en marché des infrastructures.

Le tourisme culturel

Objectif : *Favoriser l'intégration des attraits et activités culturelles à l'offre touristique*

Parmi les tendances dominantes de la demande touristique, le désir d'apprendre favorise le tourisme culturel, les destinations accueillantes et authentiques. La culture distinctive du Québec représente un atout majeur pour le positionnement de la destination québécoise. Le partenariat entre Tourisme Québec et le secteur culturel sera renforcé sur un certain nombre de dossiers structurants tels que celui du réseau des villes et villages d'art et de patrimoine.

Le golf

Objectif : *Élargir, de concert avec les partenaires du comité sur le golf, la promotion de ce produit sur le marché américain*

La demande pour le golf est en croissance. Tourisme Québec, en collaboration avec l'industrie, élargira ses activités promotionnelles, actuellement concentrées au Québec et en Ontario, aux marchés limitrophes américains.

ORIENTATION STRATÉGIQUE :
CONSOLIDER LES MARCHÉS ACTUELS ET EN CONQUÉRIR DE NOUVEAUX

La croissance de l'industrie touristique québécoise s'explique notamment par la fidélité de la clientèle issue des marchés de proximité (Québec, Ontario, nord-est des États-Unis). Cependant, la segmentation des clientèles et le resserrement de la concurrence obligent le Québec à améliorer son marketing touristique afin de maintenir le rythme de croissance enregistré depuis 1993. De plus, le Québec doit chercher à diversifier ses marchés internationaux. La stratégie de marketing touristique 2000-2005, rendue publique en novembre 2000, met l'accent sur ces défis.

Axe d'intervention : Adapter les stratégies promotionnelles à l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC)

Objectif : *Promouvoir l'adhésion de l'industrie à Bonjour Québec.com*

De mars 1999 à mars 2000, le nombre de visites sur le site de Tourisme Québec a triplé, et le nombre de demandes par courriel a augmenté de 73% de 1998-1999 à 1999-2000. En contrepartie, les demandes de renseignements par téléphone ont diminué, en particulier celles relatives au marché américain.

En 2003, environ 500 millions d'internautes dans le monde auront accès en tout temps à l'offre touristique. Jamais le Québec n'aura bénéficié d'une telle visibilité médiatique sur le plan touristique. En 2003, le commerce électronique relié aux voyages dépassera les 16 milliards de dollars américains.

Internet a changé la façon de penser les stratégies promotionnelles : l'achalandage du site permet de vérifier instantanément l'intérêt des clientèles à l'égard d'une promotion et d'apporter les ajustements nécessaires. Compte tenu de cette transformation, les stratégies promotionnelles devront être adaptées graduellement au cours des prochaines années de façon à trouver la combinaison de médias (Internet, presse écrite, affichage, télévision-radio) offrant le meilleur rapport coûts-bénéfices.

En tant que centre d'affaires électronique, le site de Bonjour Québec.com se présente comme un instrument privilégié à mettre au service des nouvelles stratégies promotionnelles. Ce site facilite le marketing direct et la fidélisation de la clientèle.

Axe d'intervention : Accorder la priorité aux marchés offrant le meilleur retour sur l'investissement

Objectif : *Accélérer la croissance du volume et des recettes touristiques sur les marchés cibles*

La stratégie de marketing touristique 2000-2005 identifie des marchés cibles qui ont été sélectionnés à partir de la performance actuelle du Québec sur ces marchés et de certaines variables favorables à une exploitation profitable de ces marchés dans le futur.

Ces marchés sont regroupés en fonction de trois stratégies maîtresses.

Maintenir-Fidéliser

Cette stratégie vise les marchés parvenus à maturité. Elle implique que :

- les investissements promotionnels de Tourisme Québec demeurent au niveau actuel, ces investissements pouvant toutefois être modulés pour tirer profit d'occasions d'affaires prometteuses (par exemple : le marché de l'agglomération de Toronto) ;
- le partenariat entre Tourisme Québec et l'industrie se poursuive.

Ces marchés sont le Québec, l'Ontario, les États-Unis et la Nouvelle-Angleterre.

Sur les marchés limitrophes que sont l'Ontario et la Nouvelle-Angleterre, c'est la gamme complète des expériences touristiques qui est promue par Tourisme Québec et ses partenaires.

	Québec	Ontario	États-Unis Nouvelle-Angleterre
Séjour urbain (été-automne)		◢	◢
Séjour urbain (hiver)		◢	◢
• Villes-Escapades		◢	◢
Circuits	◢	◢	◢
• Circuits thématiques		◢	◢
• Cyclotourisme	◢	◢	◢
Séjours de villégiature	◢	◢	◢
• Tourisme de santé	◢	◢	◢
• Golf		◢	◢
Ski alpin	◢	◢	◢
Motoneige		◢	◢
Ski de fond		◢	◢
Chasse et pêche		◢	◢
Aventure-Plein air	◢	◢	◢
Croisières internationales			◢

Investir

Cette stratégie s'adresse aux marchés qui offrent le meilleur potentiel de développement à court terme. Elle signifie que :

- Tourisme Québec y concentrera la majeure partie de ses investissements promotionnels ;
- les stratégies promotionnelles viseront surtout le consommateur.

L'échelle des investissements promotionnels sera déterminée en fonction du potentiel de développement des marchés. C'est ainsi que le niveau d'investissement 1 visera des marchés dont le potentiel sera supérieur à celui des marchés de niveau d'investissement 2 et ainsi de suite.

Les marchés concernés sont :

Niveau 1 – États-Unis (Atlantique-centre), France

Niveau 2 – États-Unis (centre-ouest), Royaume-Uni, Allemagne

Niveau 3 – États-Unis (sud et ouest), Italie, Japon, Mexique

Les expériences touristiques promues sur ces marchés sont énumérées dans le tableau qui suit.

	Atlantique-Centre	centre-ouest, sud et ouest	France	Allemagne	Royaume-Uni	Italie	Japon	Mexique
Séjour urbain (été-automne)	◢	◢			◢			◢
Séjour urbain (hiver)	◢	◢						
• Villes-Escapades	◢							
Circuits	◢	◢	◢	◢	◢	◢	◢	◢
• Circuits thématiques	◢							
• Tourisme autochtone			◢	◢		◢		
• Cyclotourisme	◢							
Séjours de villégiature	◢				◢		◢	
• Tourisme de santé	◢							
• Golf	◢							
Ski alpin	◢				◢			◢
Motoneige	◢		◢			◢		
Ski de fond	◢							
Chasse et pêche	◢		◢					
Aventure-Plein air	◢		◢	◢	◢	◢		
Croisières internationales	◢	◢						

Démarcher-Prospecter

Cette stratégie s'applique aux marchés dont le potentiel de développement doit être évalué. Elle fait référence à deux éléments :

- des investissements promotionnels plus modestes ;
- des véhicules promotionnels variables selon le potentiel des marchés (missions commerciales, actions auprès des intermédiaires de l'industrie tels que les grossistes et les voyagistes, relations de presse, etc.).

Ces marchés sont la Belgique, la Suisse, les Pays-Bas, la Scandinavie, l'Espagne, le Brésil, l'Argentine, la Corée du Sud, Taiwan, Hong-Kong, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

Sur ces marchés émergents, le produit moteur est sans contredit le circuit, dont la promotion sous forme de circuits entièrement ou partiellement (FIT ou " Foreign Individual Traveller ") organisés est soutenue par le partenariat étroit entre Tourisme Québec et les grossistes en voyage étranger.

	EUROPE : Belgique, Suisse, Pays-Bas, Scandinavie, Espagne	**ASIE PACIFIQUE : Corée du Sud, Taiwan, Hong-Kong, Australie, Nouvelle-Zélande**
Circuits	◢	◢
• Tourisme autochtone	◢	
Aventure-Plein air	◢	

ORIENTATION STRATÉGIQUE :

CONSOLIDER LE FINANCEMENT DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

Le contenu québécois dans la production de l'offre touristique (ressources naturelles, culturelles et humaines) est élevé, soit près de 75%. Grâce à cette particularité, elle contribue fortement au développement de toutes les régions du Québec. Pour maximiser l'impact positif du développement touristique sur les régions du Québec et pour susciter la demande touristique dans un contexte international hautement concurrentiel, le Québec doit augmenter les investissements publics et privés en développement de l'offre et en promotion touristique. Il s'agit d'un défi de taille. La croissance des investissements passe par la recherche d'une plus grande cohésion des interventions et le recours à de nouvelles avenues de financement propres à maximiser l'investissement privé.

Axe d'intervention : Maximiser l'utilisation du Fonds de partenariat touristique

Objectif : *Contribuer à accroître le nombre de régions adhérant à la taxe spécifique sur l'hébergement*

Grâce à la taxe sur l'hébergement, les régions touristiques peuvent bénéficier des revenus d'une taxe dédiée au financement de la promotion et du développement touristiques des régions. Tourisme Québec entend poursuivre la promotion de cet outil de financement auprès de l'industrie.

Axe d'intervention : Harmoniser les interventions gouvernementales et régionales en matière de développement de l'offre touristique

Objectif : *Accroître les investissements dans le développement de l'offre touristique*

Tourisme Québec travaillera à mieux coordonner les actions publiques et privées de manière à accroître les investissements dans le développement de l'offre touristique. Il verra notamment à examiner les

mécanismes de coordination des actions publiques et privées expérimentés avec succès par les organismes nationaux de tourisme des destinations concurrentes (par exemple : Agence française d'ingénierie touristique).

Objectif : *Soutenir la conclusion d'ententes spécifiques en tourisme avec les régions*

La politique de soutien au développement local et régional prévoit la signature d'ententes spécifiques entre les ministères et organismes québécois, les conseils régionaux de développement et les autres intervenants régionaux. La signature d'ententes spécifiques en tourisme par Tourisme Québec constitue un moyen privilégié pour harmoniser les initiatives gouvernementales et régionales en matière de développement de l'offre touristique.

Axe d'intervention : Diriger les investissements fédéraux en tourisme vers les priorités du Québec

Objectif : *Améliorer la coordination des interventions québécoises et fédérales au Québec en tourisme*

De concert avec le Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes et le ministère des Régions, Tourisme Québec travaillera à développer des formules pour que les investissements fédéraux en tourisme au Québec respectent les priorités du gouvernement du Québec.

ORIENTATION STRATÉGIQUE :
ÉLARGIR LE PARTENARIAT EN VUE D'UN DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE DURABLE

Le touriste de demain recherchera l'authenticité. Le tourisme devient ainsi une expérience de vie globale qui concerne tous les secteurs de la société : l'industrie touristique proprement dite, les industries exportatrices, le secteur d'exploitation des ressources naturelles, les secteurs de la culture, du plein air et des loisirs, le secteur de l'économie sociale, les acteurs de l'aménagement du territoire, la population, etc. Parallèlement, on prend de plus en plus conscience du potentiel qu'offre le tourisme pour le développement du Québec. Cette effervescence appelle la recherche d'un partenariat plus structurel que conjoncturel, axé sur une mise en commun plus poussée des ressources publiques et privées.

Axe d'intervention : Promouvoir un développement touristique durable

Objectif : *Susciter l'adhésion des entreprises des différents secteurs touristiques au programme de qualité*

Les entreprises qui adhèrent au programme de qualité s'engagent à respecter un code d'éthique comprenant des éléments relatifs au tourisme durable. Ces éléments découlent de la Charte internationale en matière de tourisme durable, adoptée au début des années 1990, et du Code mondial d'éthique du tourisme adopté par l'Organisation mondiale du tourisme en 1999.

Axe d'intervention : Bâtir un partenariat d'affaires entre Tourisme Québec, l'industrie touristique et les acteurs publics

Objectif : *Intensifier le partenariat et la commercialisation entre Tourisme Québec et l'industrie*

L'éparpillement des efforts et l'intensification de la concurrence commandent le regroupement par marché de tous les acteurs publics et privés intéressés à investir dans leur exploitation. Pour assurer la convergence des actions des multiples agents socio-économiques qui désirent appuyer l'essor de l'industrie touristique, Tourisme Québec doit maximiser les alliances commerciales avec tous les partenaires.

À cette fin, la stratégie de marketing touristique 2000-2005 prévoit :

- la mise en place d'un partenariat national de marketing basé sur l'adoption d'objectifs communs et l'évaluation des résultats ;
- la mise en place d'un partenariat commercial sur les marchés par le regroupement en comités de marché des partenaires prêts à investir ;
- l'établissement de mécanismes de concertation pour l'organisation de l'offre.

ORIENTATION STRATÉGIQUE :
FAIRE DE TOURISME QUÉBEC UNE ORGANISATION PERFORMANTE AU SERVICE DE SA CLIENTÈLE

Tourisme Québec entend devenir une organisation capable de relever avec succès les défis qui découlent de la réforme du cadre de gestion de l'administration publique.

Axe d'intervention : Connaître les attentes et la satisfaction des clientèles

Objectif : *S'assurer que les clientèles sont satisfaites des services de Tourisme Québec*

Tourisme Québec mettra en place des mécanismes permanents pour mesurer les attentes de ses clientèles et leur degré de satisfaction à l'égard des services rendus par Tourisme Québec.

Axe d'intervention : Mobiliser le personnel relativement à la modernisation

Objectif : *S'assurer que le personnel s'approprie les objectifs de la modernisation*

En collaboration avec le comité sur l'organisation du travail, Tourisme Québec élaborera et mettra en œuvre un plan d'action pour favoriser l'adhésion et la participation des employés à la modernisation.

Axe d'intervention : Améliorer la mesure de la performance

Objectif : *Se doter d'indicateurs couvrant l'ensemble des axes d'intervention et des produits offerts aux clientèles*

Tourisme Québec se dotera d'indicateurs pour mesurer les dimensions suivantes de la performance : l'efficacité (impact des interventions), l'efficience et la satisfaction des clientèles et des partenaires.

5. Cibles et indicateurs

ORIENTATION :

POURSUIVRE LE VIRAGE-CLIENT

Favoriser une meilleure connaissance des clientèles touristiques	Accroître l'information stratégique disponible sur les marchés, les régions, les produits et les clientèles	Mise en opération des réseaux interne et externe de veille en tourisme d'ici septembre 2001	Indicateurs à déterminer en fonction des extrants des réseaux
Accentuer et mettre en valeur la qualité des produits et services touristiques	Susciter l'adhésion des entreprises des différents secteurs touristiques au programme de qualité	Adhésion de 4 000 entreprises touristiques au programme de qualité d'ici 2006	Nombre d'adhésions au programme
	Adopter une politique d'accueil et de renseignements touristiques en concertation avec les acteurs du milieu	Implantation de la politique d'ici 2003	Nombre d'adhésions au programme d'accréditation des bureaux d'information touristique
Soutenir le développement d'une offre touristique répondant aux attentes des clientèles internationales	Soutenir le développement et la réalisation de projets structurants	Soutien à la réalisation d'un projet aux deux ans	Nombre de projets
Favoriser le développement et la promotion des expériences touristiques en émergence	Augmenter la fréquentation touristique du Québec pendant l'hiver et les retombées économiques qui en découlent	Augmentation de la proportion des voyages à 29 % en 2005 Augmentation de la proportion des dépenses touristiques à 26 % en 2005	Proportion des voyages et des dépenses en hiver par rapport au total de l'année
	Organiser l'offre et structurer la mise en marché en matière d'écotourisme	Élaboration d'une stratégie de développement de l'écotourisme	Non déterminé
	Organiser l'offre et structurer la mise en marché en matière de tourisme autochtone	Mise en œuvre du plan d'affaires de la Société du tourisme autochtone du Québec	Suivi des mesures relatives aux activités de commercialisation du tourisme autochtone
	Augmenter la fréquentation des navires de croisières internationales sur le Saint-Laurent	125 000 passagers en 2005	Nombre de passagers
	Organiser l'offre et structurer la mise en marché en matière de nautisme	Élaboration d'un plan de développement et de marketing	Non déterminé
	Soutenir la commercialisation et le développement du cyclotourisme	Élaboration d'un plan de développement et de marketing	Suivi des mesures relatives aux activités de commercialisation du cyclotourisme
	Favoriser l'intégration des attraits et activités culturelles à l'offre touristique	Élaboration d'un plan d'action avec le ministère de la Culture et des Communications	Suivi des mesures relatives aux activités de commercialisation du tourisme culturel
	Élargir, de concert avec les partenaires du comité sur le golf, la promotion de ce produit sur le marché américain	Non déterminée	Non déterminé

ORIENTATION :

CONSOLIDER LES MARCHÉS ACTUELS ET EN CONQUÉRIR DE NOUVEAUX

Adapter les stratégies promotionnelles à l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de communication	Promouvoir l'adhésion de l'industrie à Bonjour Québec.com	Adhésion de 1 250 établissements d'hébergement au centre d'affaires électronique d'ici 2005	Nombre d'adhésions des établissements d'hébergement
Accorder la priorité aux marchés offrant le meilleur retour sur l'investissement	Accélérer la croissance du volume et des recettes touristiques sur les marchés cibles	**CIBLE PAR MARCHÉ EN 2005** **Québec** 16,5 millions de voyages et 2,5 milliards de recettes **Canada** 3,3 millions de voyages et 1,1 milliard de recettes **États-Unis** 2,8 millions de voyages et 1,5 milliard de recettes **Autres marchés internationaux** 1,6 million de voyages et 1,8 milliard de recettes	Volume de voyages et recettes

ORIENTATION :

CONSOLIDER LE FINANCEMENT DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

Maximiser l'utilisation du Fonds de partenariat touristique	Contribuer à accroître le nombre de régions adhérant à la taxe spécifique sur l'hébergement	Adhésion de 10 régions d'ici 2005	Nombre de régions touristiques adhérant à la taxe
Harmoniser les interventions gouvernementales et régionales en matière de développement de l'offre touristique	Accroître les investissements dans le développement de l'offre touristique	Atteinte d'un niveau d'investissements directement relié aux interventions de Tourisme Québec, de l'ordre de 60 millions de dollars par année d'ici 2005	Investissements annuels de Tourisme Québec dans le soutien au développement de l'offre
	Soutenir la conclusion d'ententes spécifiques en tourisme avec les régions	10 ententes spécifiques d'ici 2005	Nombre d'ententes spécifiques conclues
Diriger les investissements fédéraux en tourisme vers les priorités du Québec	Améliorer la coordination des interventions québécoises et fédérales en tourisme au Québec	Non déterminée	Montant des investissements fédéraux canalisés dans les programmes et mécanismes de coordination gérés par Tourisme Québec

ORIENTATION :

ÉLARGIR LE PARTENARIAT EN VUE D'UN DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE DURABLE

Promouvoir un développement touristique durable	Susciter l'adhésion des entreprises des différents secteurs touristiques au programme de qualité	Adhésion de 4 000 entreprises touristiques au programme de qualité d'ici 2006	Nombre d'adhésions
Bâtir un partenariat d'affaires entre Tourisme Québec, l'industrie touristique et les acteurs publics	Intensifier le partenariat de commercialisation entre Tourisme Québec et l'industrie	Investissements de 10 millions $ en 2005	Investissements des partenaires dans les activités promotionnelles conjointes avec Tourisme Québec

ORIENTATION :

FAIRE DE TOURISME QUÉBEC UNE ORGANISATION PERFORMANTE AU SERVICE DE SA CLIENTÈLE

Connaître les attentes et la satisfaction des clientèles	S'assurer que les clientèles sont satisfaites des services de Tourisme Québec	Développement et mise en œuvre d'un système de mesure de la satisfaction des clientèles	Non déterminé
Mobiliser le personnel relativement à la modernisation	S'assurer que le personnel s'approprie les objectifs de la modernisation	Élaboration et mise en œuvre du plan de communication interne relatif à la modernisation	Non déterminé
Améliorer la mesure de la performance	Se doter d'indicateurs couvrant l'ensemble des axes d'intervention et des produits offerts aux clientèles	Développement et mise en œuvre d'une nouvelle gamme d'indicateurs	Non déterminé